

経営学研究論集

第49号 2018. 9

チーム強化ワークショップにおける混乱期を 乗り越えるメカニズムの考察

——企業のプロジェクトチームを対象とした M-GTA 分析に
基づいて——

The detailed mechanism of how to overcome the storming
phase in team building workshop
; Based on M-GTA analysis for a corporate project team

博士後期課程 経営学専攻 2014年度入学

丸 山 琢 真

MARUYAMA Takuma

【論文要旨】

The purpose of this study is to clarify the mechanism of how to transform from the storming to norming phases in the group development process. Interviews were conducted in a teambuilding workshop, and the data analyzed utilizing the Modified —Grounded Theory Approach (M-GTA). The result indicated that, in the mechanism, conflict resolution occurs in two processes: at first step, a group reflection of the reason of conflict in the Storming phase let them try to understand each other's opinion and to encourage a sense of ownership; At second step, reflection of personal past unlocks them to openly share and listen to life experiences carefully with interests, and to discuss their relationship revealing real intention. This gives them mutual sympathy to get to know more over and to confess gradually their real intention and opinions about the future expectations of each other and their project.

【キーワード】 集団発達, 修正版グラウンデッド・セオリーアプローチ, 過去の振り返り, 心理的安全性, 信頼関係

1. 背景

高度成長期を経て1980年代後半のバブルをきっかけに加速したグローバル化，そして1990年代からのITの台頭と経済不況は，ビジネスや働き方を変えた（金森・香西・大森，2004）。その当時は，管理者が部下を育て集団をまとめるのに，年功序列や長期雇用，タイトな職場関係といった環境が有効に機能していたが，日本経済の成熟化に伴う働き方の多様化や欧米型の経営手法，そして情報技術の躍進的発達の影響も相まって，職場の人間関係への関心低下や所属組織へのロイヤリティの希薄化が進んでおり，過去の環境はもはや機能しなくなっている（中原，2017）。こうした背景を受け，集団や組織レベルでは，「人的資源の集合体」ではなく「人間のコミュニティ」として機能させていく（Mintzberg，2015）ことが求められている。しかし一方で，企業において集団の中には，これまで関係のある既存のメンバーだけでなく，直接的な業務関与度が低いメンバーが召集されるプロジェクトチーム¹も散見され，そのメンバー内でもコミュニケーションや信頼関係構築といった，ひとつのコミュニティとしての人間関係の側面が疎かにされるケースが多くなっている。Edmondson（2012）は，こうした集団を「業際型チーム」と呼び，畑違いの専門知識や習慣が混ざり合うのが普通であり，それが問題を起こすと警告する。また，伊藤・伊東（2006）は，こうした近年のビジネス環境において，メンバー同士の人間関係を深めたり，信頼関係を構築するなど発足初期のチームビルディングの機会が少ないまま始動するため，その結果，業務進行過程において直面するタスクの問題に加えて，感情論を端にしたトラブルが混乱の複雑性を加速させ，それによりプロジェクトの遅延や座礁を引き起こすことが多発している，と警鐘を鳴らす。さらに，そうした問題によって，後手に回された人間関係の改善は，時間経過とともに一層手遅れになり，プロジェクトに甚大な悪影響を及ぼす危険性が高まるとした（伊藤・伊東，2006）。こうした懸念を考慮すると，タスク管理的な側面も重要だが，同時にプロジェクト発足早期において関与メンバーの集団発達を促してチームビルドすることは，プロジェクトを成功裏に完遂するために取り組むべきことといえる。

2. 先行研究レビュー

2.1 集団発達理論とその限界

チームビルディングにはリーダーシップ理論と集団発達理論からのアプローチが存在する（Rickards & Moger，2000；釘原，2011ら）。本研究では，ビジネスにおける集団に対し，上司やリーダーの牽引による集団の成長ではなく，集団メンバー同士のどのような相互作用が集団を変容させるのかについて研究するため，集団発達理論に依拠してチームビルディングを考察する。先行研究を概観すると，集団発達はLewin（1945）が提唱したグループダイナミクスを端緒に多くの

¹：例えば，CFT（クロスファンクショナルチーム）や，現場主導の組織改善委員会活動など。

研究者が様々な理論を主張し、1980年代には、それらの発達パターンを類型化してフレームワーク化する研究が行われた（例えば、Gibbard et al. (1974) ; Shambaugh (1989) ; Poole et al. (1985) ; McCollom (1990) et al.）。Smith (2001) は、各先行研究のフレームワークに属するモデルの発達プロセスに着眼し類型し、それらを3種類のモデルにまとめた。すなわち「線型進化モデル (Linear Progressive Model)」、「振り子・循環モデル (Cyclical & Pendula Model)」、「無段階・ハイブリッドモデル (Non-Phasic/Hybrid Model)」である。集団発達研究の歴史においては、線型進化モデルを土台に振子・循環モデルが誕生し、その後これらのモデルに属するモデルが発表された。1980年代に入ると、社会科学研究（コンティジェンシー）の発展によりを通じて、状況に応じて非定型に発達する理論の研究が行われ、無段階・ハイブリッドモデルが主張され始めた経緯が分かっている（Smith, 2001 p. 15-16）。しかし、その後この発達段階を持たない理論の増加や進化はほとんど見られない（丸山, 2015）だけでなく、1990年から2001年の10年間に発表された発達モデルは全て段階モデルに属する Cassidy (2007 p. 414)。またそれ以降、集団発達理論の研究領域においては、新しい集団発達理論や類型化は発表されていない。彼が調査したフレームワークには、発達の段階を有するものとそうでないものという大きな特徴がみられる。段階的進化があるモデルは、線型進化モデルと振子・循環モデルの2つが属する。丸山 (2015) は、有段階と無段階に分別して属する数を比較し、それぞれ19件と5件で有段階のモデルのほうが約4倍もの数が存在することを明らかにした。また彼は、これまでの集団発達の研究の大半を占める段階があるモデルに着眼し、それらにおける共通点の抽出したところ、「集団は混乱を抱え、その後に統一期へ変化する」という共通プロセスがあることを明らかにした。つまり、発達段階を持つ理論では、集団が形成されてから機能²するに至るプロセスにおいて、集団内の混乱や葛藤を抱える段階が訪れるといえる。これまでの集団発達の研究では、混乱期から直接的に統一期へ移行する主張が殆どで、その移行に関する詳細な言及は見当たらない（丸山, 2015）が、はたして集団に葛藤が生じた状態から、それを解消し集団として目的目標の達成のために統一状態に移行する過程、つまりチームビルディングがなされていく過程は、そんなに容易でスムーズになされることなのか、という疑問が生じる。

経営学的な観点において組織やチームを良好に活動させる要因についての研究は数多存在するが、近年の調査によると、職場組織やチームをスムーズに機能させるために不可欠な要因は、信頼関係であるという（Edmondson, 2012 ; Kegan, 2009 ; 2016 ; Zack, 2017 et al.）。自分の個性や尊厳を毀損されることがないという安心感が確保されたことに基づく信頼関係は、魅力的で、かつ生産的で革新的な文化生み出す源泉であり、社会的な生き物として社員が取るべき行動に大きな影響を及ぼす重要な基盤である（Zack, 2017 p. 25）。業務やプロジェクトで優れた業績を上げる組織や

²: ここで述べる機能とは、例えば、集団は課題とそのゴールを認知し、それぞれの役割を遂行し、課題の取り組み過程で生じる問題を次々に解決する機能を指す（Tuckman, 1965）。

チームには、メンバー同士の信頼と個々の仕事へのモチベーションが高い雰囲気があることがわかっており、効果的なチームワークと内発的な動機付けの土台をもたらし、それによって、組織やチームの成果を見違えるほどに成長させる（Zack, 2016 p. 22）。同時に、信頼関係は心理的安全な関係をもたらすことと同義であり、安心感を持てる環境は、メンバーが自分の弱さを見せることを許し、メンバー同士がそうした弱点の克服を支援し合うようになる（Kegan, 2017 p. 18-20）。こうした関係を築くには、特に率直な意見を言うという行動が重要であり、その成功は、誠実な会話³ができるかどうかにかかっている（Edmondson, 2012 p. 238）。それらの証左として実際の企業の研究事例を挙げると、Google が好業績をあげるチームの特徴を把握するために、社内で180のチームに対して実施した調査「Project Aristotle」がある。その結果、好業績を残す特徴はチーム全体が信頼関係に裏打ちされた心理的安全な状態に保たれていることに帰結した（Duhigg, 2016）。集団活動において、メンバー間の信頼関係が重要であることを示す主張を挙げれば枚挙にいとまがない⁴が、一方で、信頼関係はメンバーが無意識に時には時間をかけて自然と醸成されることが多い⁵ため、その崩壊や欠損に気がつきにくく、信頼関係の重要性が見落とされる場合が多々あると Zack（2017）は警告している。また、集団内の葛藤や混乱の発生に対し、自分自身を変化させる必要があることがわかっていても、それらを阻む免疫機能が優先的に働くため、早急な変化を困難にする（Kegan, 2009 p. 54-55）。このように、集団の発達において葛藤を抱え信頼関係が崩壊、または欠損した状態から、簡単に統一する状態に移行することは唐突すぎると言える。

では、心理的安全性や信頼関係の構築、つまり組織を機能させ集団に与えられた目的を完遂するために、こうした葛藤や混乱を、集団はどのように乗り越えるのだろうか。葛藤の解消に関する研究を簡便に紐解くと、それらの手段として、協調、順応、妥協、競争、回避がある（Thomas, 1976 p. 902）。その中でも葛藤や混乱の解決方法として多くの研究では、一般に問題解決もしくは対面解決の方法が最も好ましいと主張されている（高橋, 1980）。しかし一方で、そうした合理的な解決に対する警鐘もある。本間（2011 p. 80）は、葛藤を抱えた集団がそれらを解消する過程では、大きな人間関係的な変化や感情の制御を求められるはずであり、そう容易に解決できるわけではないと述べる。Robbins & Judge（2014）は、論理的な解決手段に頼って合理性の問題やタスク中心の問題ばかりに目を向け、人間関係上の葛藤や混乱における感情的な要素を無視していると、混乱や葛藤を効果的に解決できなくなる可能性が高まり、その結果とし合理的な決着はついても、感情的なわだかまりやしこりが残ることが多いと警告する。葛藤は、最初は見解の相違や理解の対立という次元で発生しても、それが情緒的な対立に帰結することが多いため、適切に対処することは容易ではない（山口, 2010 p. 84）。さらに、混乱原因の分析に基づく論理的な解決アプローチ

³：会話には、質問すること、意見を求めること、過ちについて話すことが含まれる（Edmondson, 2012）。

⁴：本項では、組織および集団の信頼関係についてのさらなる理論的考察は、別の機会で述べたい。

⁵：チームビルディング研修等で意図的に信頼関係を構築するきっかけや場が与えられない、自然的な時間経過による場合を指す。

において、論理的で合理的な解決方法によって一見混乱が収まったように見えても、人間関係における感情論においては、人間の感情システムは人間の行動をかなり強く規定しているため、わだかまりを解消するには不十分であると彼は指摘している。集団活動において、こうした混乱の制御が失敗に終わることは、すなわち崩壊を意味する。集団発達研究の中で、混乱期から統一期への移行について少しだけ触れているのが Bradford (1978) であり、彼は、混乱したチームが集団を取り巻く雰囲気や感情を考慮することの重要性について言及した。彼によると、葛藤を抱える状態を乗り切るには、集団メンバーは表面化した葛藤に対処しようとする必要があるという。しかし、それだけでは不十分で、お互いの負の感情をはぐす必要があり、それには「自分たちの過去を振り返る」という行為が有効であるという (Bradford, 1978 p. 8)。彼のこの主張は、集団の混乱や葛藤克服の端緒にはなり得るが、それ以上の詳細は示しておらず、「過去」とはいったいどの程度の時間の範囲を示すのか、また、その具体的なプロセスまでは明らかにしていない。したがって、混乱期から統一期への移行は、課題側面だけでなく感情側面の葛藤をも解消しなければならず、メンバーにとっては心理状態に大きな変化を伴い、かつ集団の今後を左右する重要なターニングポイントといえるにも関わらず、先行研究では触れられていない。ここに、これまでの先行研究の限界が露呈されているといえる。

さらに、先行研究の理論導出の論拠となった調査の対象の観点では、これまでの先行研究における調査対象者は、学生や医療従事者といった、調査のために任意で招集されたメンバーで構成された集団がほとんどを占めている (丸山, 2015)。本研究はビジネス集団への研究を主軸とすることから、当然ながら、利害関係のない学生や医療従事者で構成された集団と、様々な人間関係の力学や評価、報酬、経営活動における損得といった利害関係が複雑に絡み合うビジネスにおける集団構成者とは、特性が明らかに異なる。また、スポーツチーム等の集団発達 (チームビルディング) に関する研究 (例えば、長野, 2007 ; 芳地, 2010ら) は散見されるものの、集団発達理論における領域では、丸山 (2016・2017) の企業活動における明確な使命を帯びたプロジェクトチームを対象とした集団発達の調査研究⁶ 以外は、ビジネス集団を対象とした調査は非常に少ない⁷。したがって、集団心理学の分野の先行研究の理論がそのままビジネスの集団に適応可能とは言えまい。このように、メンバーの行動を強く規定している感情面の葛藤を沈静化させる (山口, 2010) ことの必要性についての欠如、および、現実的な企業におけるチームメンバーを対象とした研究があまりみられないという2点が先行研究の限界であり、それを本研究の問題の基底とした。

2.2 目的

先述の通り、発達の段階性がある集団発達理論には、混乱期を克服して統一期に至るという共通

⁶: 丸山 (2016, 2017) は、企業 A 社にて既存の人間関係があり、かつ全員役職と持つ人員で構成される M & A による組織融合プロジェクトチームと、企業 B 社にて既存の人間関係が希薄で、役職ある人員と持たない人員の混合で構成された集団にて、調査を実施した。

⁷: 例えば Fisher (1970)。ただし、集団構成の詳細は不明。

プロセスが存在し、メンバーの関係性や心理に大きな変化が生じる転換期であるにも関わらず、先行研究ではその移行プロセスや変化の要因には触れていない。しかし、近年、葛藤を解消するには、心理的安全性やメンバー間の信頼感の醸成といった感情的な側面の配慮の必要性が指摘されている。また、これまでの理論導出の論拠となった調査対象は、調査のために形成されたシミュレート集団の調査が主であり、企業組織やチームなどリアルな既存集団に対する調査は行われていない。そこで、本研究では、Bradford（1978）が主張した「過去を振り返る」という行為が葛藤を解消させる一助となるという見解に着眼して、ある企業の役職がなく、あまり面識のないメンバーで構成された、実際のプロジェクトチームを対象に、集団発達を促進する機会⁸にて調査を実施した。目的は、その機会の中で集団の混乱原因となった近い過去（近過去）と、混乱とは直接的に関係のない人生にという遠い過去（遠過去）に分けて別々に振り返ってもらい、混乱期に陥った集団が統一期へ移行するメカニズムを明らかにすることである。

Research Question：『企業の明確な目的と活動時限性を持つプロジェクトチームの、チームビルドワークショップ中の混乱期から統一期に移行するプロセスは、メンバーがどのような過去を、どのようなプロセスで振り返るメカニズムによって構成されているのか』

3. 調査

3.1 調査対象者の概要

調査の対象としたプロジェクトは、B2C（一般顧客）を対象としたサービスを提供する会社C社が買収し、その一事業部となった元D社の組織の再生（立て直し）のための事業計画を策定することをミッションとした3ヶ月間のPMIプロジェクトである。メンバーは、C社による買収に際して残留を決意した、元D社に勤務していた無役職の現場社員から、C社のトップ面談の上で選抜された13名である。彼らは、部署も就業地域も日本各地に広がっており、勤続年数も2年から10年以上と幅広く、あまり面識のないメンバーが大半を占める⁹。対象者の属性は表1に表しておりである。なお、この対象者が従事するプロジェクトは、C社の代表取締役副社長がプロジェクトマネージャーとして直接管轄し、メンバー間に上下関係や指揮命令系統が一切ない文鎮型組織である。

3.2 調査手続きと倫理的配慮

調査の手続きは以下のとおりである。プロジェクトが発足された後、使命や目的などを説明した後に、メンバーのみを対象としてチームワークを高めるためのワークショップを実施した。また本調査対象の集団形成の背景から、「振り返る過去」には、調査の中で混乱を引き起こした直近の過

⁸：本研究では、チームビルディングのためのワークショップの機会を利用した。

⁹：メンバーの一部には多少親しい者も含まれる。例えば、エリアや部署が同じで勤続年数や歳が近い対象者AとCなど。

表 1 : 「調査対象者の属性」

対象者	勤続年数	性別	年齢	部 署	所属エリア	採用	学歴
A	3 年 1 ヶ月	男	35	セールス部門	関東エリア	中途	大卒
B	5 年 5 ヶ月	男	32	サービス部門	東北エリア	中途	専門卒
C	2 年 1 ヶ月	男	36	セールス部門	関東エリア	中途	大卒
D	8 年 1 ヶ月	男	33	サービス部門	関東エリア	中途	大卒
E	3 年 10 ヶ月	男	35	セールス部門	近畿エリア	中途	大卒
F	16 年 7 ヶ月	男	41	サービス部門	関東エリア	中途	専門卒
G	4 年 11 ヶ月	男	27	オペレーション部門	関東エリア	新卒	大卒
H	5 年 6 ヶ月	女	38	オペレーション部門	関東エリア	中途	大卒
I	4 年 10 ヶ月	女	29	セールス部門	関東エリア	中途	高卒
J	4 年 10 ヶ月	男	26	セールス部門	中部エリア	新卒	大卒
K	2 年 11 ヶ月	男	32	サービス部門	近畿エリア	中途	大卒
L	2 年 11 ヶ月	男	45	セールス部門	関東エリア	中途	大卒
M	10 年 8 ヶ月	男	39	サービス部門	中部エリア	中途	高卒

出典：筆者作成

去と、混乱原因とは無関係のチーム発足以前に関する過去があると想定し、これら振り返る行為をワークショップの 6 つのフェーズの中に別々に組み込んだ（後述）。実施は会社からは完全に切り離された場所にて 2 日間で構成した。フェーズ 1：合宿場所に集合後し、目的を伝えた後にアイスブレイク¹⁰を実施した。フェーズ 2：今後の活動ためにプロジェクト管理に関する体験と称して問題解決ワーク¹¹（2 回）に取り組んでももらった。フェーズ 3：直前の過去（2 回のワーク）を振り返ってもらい、原因を分析してもらった。フェーズ 4：時間幅を限定せずに自分の過去を振り返ってメンバーに話してしてもらった¹²。フェーズ 5：心地いい場所や環境を設定¹³して自由に話してもらった。フェーズ 6：今後チームをどうしていきたいかを議論してもらった。これら 6 つのフェーズが全て終了した後に調査を実施した。調査の流れは、先の 6 つのフェーズが終了した直後、記憶や気持ちが新鮮なうちに、次の 2 つのステップで実施した。まずステップ 1 では、対象者にインタビューで使用する 4 つの質問に対して、それぞれその場で解答用紙に意見を書き出してもらった。ステップ 2 で、その記述したメモを元にグループでの半構造化インタビューを実施

¹⁰：アイスブレイクとは、集団を和ませるための短時間のゲーム的な集団活動を意味する。

¹¹：高難度のワークを設定して意図的に失敗させ、集団が自然と混乱状態に陥るよう設計した。

¹²：近い過去を先に振り返った理由は、先に遠過去を振り返る行為が、ワークで失敗して混乱状態に陥った感情に変化やバイアスが生じて、性格でリアルな振り返りを困難にするからである。

¹³：畳が敷かれた部屋や野外で焚火を起こして囲むこともできる環境等が整っているが、使用や場所の選択は参加者に委ねた。

した。この2ステップで実施した理由は以下の2つの懸念を排除するためである。まず、2日間のワークショップの全体を客観視した上で回答を促すためである。直近の出来事に感情が揺さぶられていると、俯瞰した回答が導出できなくなる懸念を避けることが出来る。もう1つは、グループインタビューにより、自分の意見を出さず他者の回答に同調する懸念を防ぐ効果もあると判断したためである。比較的人数が多いインタビューでは、同類意見になることも多く、インタビューを2ステップにわけて実施することで、既出の意見をなぞるだけになり、個人で考えた回答を発信しなくなることを避ける効果が期待できると判断した。主な質問内容は、Forsyth (2006) が主張した集団凝集性の3要素¹⁴を援用して作成した次の4つである。「調査の中で、最も集団凝集性が高まったと感じたフェーズはどこですか」「集団凝集性が高まったフェーズの、どのような行動がそうさせましたか」「凝集性を高めた要因は何だと思いますか」「現在、チームについてどのように感じていますか」である。調査時期は、平成28年7月である。なお、倫理的な配慮として、ワークショップの実施前に、対象者に対して個人情報の取り扱いに関して書類によって説明し、データの取得と研究使用への同意に署名してもらった。また取得媒体は、使用後に速やかに消去または破棄することを約束し情報保護に配慮した。

3.3 分析方法

分析にあたっては、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（オ木グレイグヒル，2006，2014a，2014b）（以下 GTA）と修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下，2003，2007）（以下，M-GTA）の2手法を検討した。GTAは、関連図を作成した後に理論サンプリングを行い、さらに同様の調査機会を得てデータ取得を繰り返しながら理論的飽和を目指すという方法をとる。それに至るまで、何度も調査を行うことができる集団であるという必須条件があるものの、理論的に詳細に突き詰めていくことが出来る特徴がある。一方、M-GTAは、限定された範囲内の分析に向いており、何度も調査を繰り返す必要がなく、取得したデータに密着して帰納的に理論構築を目指すという方法をとる。また、社会的相互作用に関係し、人間行動の説明と予測に優れているという実行面における特徴がある。本調査対象を鑑みると、実際の企業の経営戦略に基づいて発足されたリアルなプロジェクトであり、本来的なビジネス活動の最中において調査を実施するため、GTAの理論的飽和を追求する概念的スタンスは本調査には合致しないだけでなく、調査のためだけに幾度も同じような機会を設定するGTAの方法は現実的に不可能である。したがって、GTAによる調査は難しいと判断して使用を却下してM-GTAによる分析を採用した。

次にM-GTAの分析過程を述べる。まず分析焦点者と分析テーマを意識して、データの類似関連箇所を紐付け、それを一つの概念として仮形成する。それを分析ワークシートに記述し、概念名や定義、具体例を記入して、さらに符合するデータを加えていき潤沢なデータ量（バリエーションという）になるまで全データを確認する。こうして加えられたデータ例も含有する概念説明文を推

¹⁴：Forsyth (2006) は集団凝集性を表す要素として、魅力、一体感、チームワークを提示している。

敲した。また、説明文に相応しい定義や理論的な注釈を施したり、対立構造にある考え方や状況を記入したりすることによってデータを客観視することで分析者の視野狭窄や思い込みの排除に努めた。データ分析を進める中で、異なる概念グループが見つかった場合は新たな概念を生成し、分析ワークシートは概念毎に作成した。こうした流れで次々とデータの分析と分類を続けて新概念を模索して形成していくが、具体例が豊富に出てこない場合がある。その場合は、データ不十分として概念としては成立しないという判断を下して未使用とした。一通り概念化が終了した時点で、次に個々の概念同士の関係に着眼し、近しい複数の類似概念の集合体をつくってカテゴリーとした。ただし、どのカテゴリーとも交わらず、単体で存在する概念がある場合は、そのまま独立したカテゴリーとした。カテゴリー化を終えた後、それらの相関関係から分析結果を導出し、その概要をストーリーラインとして文章化した後に、結果図を作成した。さらに、本稿では、結果図において、集団の変化状態に着眼して、近しい状況を示すカテゴリーをグループ化してステージとしてまとめ、その関係性を簡素に写した「プロセス図」を作成した。先行研究で多用されている発達の段階という概念と合致するよう図式化した。なお、解釈の妥当性の向上について、次の3つを実施した。第1に、調査に参加した対象者13名のうち10名¹⁵に結果図とストーリーラインを開示し、調査経験視点において不自然な点や相違点がないかを確認してもらった。その際、発言しやすいように少人数単位に分けて複数回実施すると同時に、個々人の記憶の相違による誤解を防ぐ工夫を行った。第2に、このワークショップの実施をオブザーブしていた関係者に対象者とは別の機会をとって確認してもらい、客観的な意見を収集して解釈の確認と見直しを行った。第3に、M-GTA分析の経験を持つ研究者に意見を求めることで、できる限り恣意的な解釈の排除に努めた。

4. 分析

4.1 取得データの概念リスト

M-GTAによる分析の結果、生成された概念は20件、カテゴリーは6件となった（表2）。以下カテゴリー毎に説明する。なお、『 』はカテゴリー、【 】は概念、「 」は概念に含まれるバリエーションを指す。

4.1.1 カテゴリーⅠ：『チーム決裂の危機感』

このカテゴリーは、調査対象者たちが混乱をきたしている状況をまとめた概念群で、【浅い人間関係の露呈】【ワークの失敗】【雰囲気悪化】【崩壊の危機感】が属する。2つのワークに失敗しても無責任に感じていたり、その責任を他人転嫁するなど不穏な空気に包まれ、浅い人間関係が露呈し、チームが崩壊しそうな危機感を抱いたりする概念が含まれた。例えば、対象者Cの、

「ワークが成功せず、空気が悪くなってチームがバラバラになった時は焦ったね。また倒産

¹⁵：残る3名に確認ができなかった理由は、彼らの業務の関係上、確認のための日時調整が不可能だったためである。

表2：「概念リスト」

カテゴリー		概 念		定 義	概念が語りに見られた対象者
I	チーム決裂の危機感	1	ワークの失敗	2つのワーク失敗に対して驚愕し茫然自失に陥る	A/C/E/F/G/I/J/K
		2	雰囲気悪化	メンバー間で、無関心や他責、無視など陰湿な言動が表出する	A/C/E/F/G/I/J/K/M
		3	浅い人間関係の露呈	ワーク結果により表面的な関係性であることを改めて認識する	C/E/J/K/M
		4	崩壊の危機感	このままではチームが成り立たないと危機が蔓延する	A/C/D/F/G/J/K
II	共通感情の芽生え	5	混乱原因の反省	混乱原因となった個々やの行動を分析し、内省する	A/E/G/J/K/L
		6	言い分の受け入れ	相互の立場の言い分や意見、主張などを理解しあう	E/G/J/L
		7	責任者としての自覚喚起	選ばれたメンバーとしての責任を自覚し始める	A/E/G/G/J/L
		8	当事者意識の向上	プロジェクトの当事者としての意識にスイッチが入る	A/C/E/G/L
III	仲間への興味関心の向上	9	自己開示	個人の生い立ちや過去の出来事について赤裸々に話す	A/B/C/D/E/G/I/J/K/L/M
		10	仲間への傾聴	メンバーが話す内容について、真剣に耳を傾け理解に努める	A/B/C/D/E/G/I/J/K/L/M
		11	共感による心理的安全性の向上	共有内容に対して共感し、安心感を覚える	A/B/C/D/H/I/L/M
IV	心の距離の急接近	12	本音トーク	個人の生い立ちや過去の出来事について赤裸々に話す	B/C/E/F/G/H/I/J/K/L
		13	率直な意見	本音トークに本心で感じたことを相手に真摯に伝える	B/C/E/F/G/H/I/J/K/L
		14	本音意見への感謝	助言や反論をしてくれたことに安心と感謝を覚える	B/F/G/H/K
		15	非日常空間	通常の業務場所ではない空間演出により新鮮感を感じる	B/F/H/J/L
V	絆の誕生	16	親近感の向上	身近な存在に感じ、よい関係を維持したい気持ちが高まる	A/B/D/F/H/I/K/L
		17	一体感の芽生え	お互いを不可欠な仲間と認識し、一枚岩である気持ちを覚える	C/D/G/H/I/L/M
		18	チームワークの改善	仲間として協力し合って全員で取り組む姿勢の必要性を感じる	A/C/D/F/H/L/M
VI	チームの結束	19	目標達成への情熱	何が何でも使命を成し遂げたいという意欲を覚える	A/B/C/D/E/F/G/I/L/M
		20	一皮むけた人間関係	これまでに感じたことのない戦友的な人間関係に満ちている	C/D/E/F/G/H/K/L

出典：筆者作成

かよ！ って。今だからこうして言えるけど、最初の雰囲気はホント悪かった。(中略) ワークで失敗してもかなり赤の他人状態。」(対象者C)

というくだりで、「ワークで失敗しても赤の他人状態」と表現し、課題解決ワークに取り組んだ自

分達は選抜メンバーにも関わらず「他人」として接するような人間関係の希薄性を表現している。彼はそれだけではなく、関係性が崩壊する危機意識を持たざるを得なかったことを、自分達の過去の悲劇に重ねるほど、チームが機能不全に陥っていたことへの緊迫感を露にしている。ワークの失敗がメンバー同士の雰囲気や関係性の悪化を招き、衝突したことの証左といえよう。また、こうした言動から、ワークショップにおいて、この集団は混乱期に突入したと判断した。

4.1.2 カテゴリーⅡ：『共通感情の芽生え』

このカテゴリーは、集団が混乱に陥った過去の振り返りを通じて、メンバーの行動には問題があったが、自分自身にも原因があると内省し、相手を受け入れて向き合う必要性を感じ始めた状況をまとめた概念群であり、【混乱原因の反省】【言い分の受け入れ】【責任者としての自覚喚起】【当事者意識の向上】という概念で構成した。ワークの未達により感じた危機感をきっかけに失敗の原因を分析し、失敗原因が自分にも少なからずあることを理解した。そして、それぞれが責任を理解して、あらためてプロジェクトメンバーの当事者である意識を再確認した概念が含まれた。但し、振り返った過去の時間幅には、本ワークショップにおけるワークの失敗以前の事¹⁶に関する発言はなかった。対象者 G は、このフェーズの集団に生じた空気の微妙な変化について触れている。

「皆で内省しているうちに、(中略)相手の言い分とかを受け入れている自分がいたり、受け入れてもらってる？ みたいな感じがしたり。(中略)僕たちヤバイ！ 感が生まれて(中略)それまでは、“俺対他の人”だったのが、“俺達”に変わったというか。」(対象者 G)

ワークの失敗についての近い過去の振り返りを通じて、それまでの葛藤が沈静化され、相互に言い分を受け入れあうことを可能にし、「俺対他の人」という関係性から「俺達」という言葉に表象するように、当事者意識と共通感情の生起を述懐している。対象者 E は、

「反省したり内省したりして、いやいやここで俺たち揉めてる場合じゃないでしょ？ 的な危機感みたいなものがみんなの中に湧き上がったからこそだし。」(対象者 E)

と振り返り、このプロジェクトで置かれた立場を客観的に踏まえ、直近の過去の振り返りを端緒に当事者としての自覚が高まり始めたという共通の感情を知覚している。このカテゴリーでは、「混乱原因を引き起こした近い過去(ワークの失敗)」すなわち、葛藤を抱えている「現在」から見て、その混乱の原因となった直近の過去を振り返ることで、集団に生じた葛藤原因を自分事化し、感情的になった状態を沈静化すると同時に、プロジェクト成功に対する共通の意識を覚える変化プロセスを示唆している。これらの心境の変化は、まさに集団に混乱を引き起こした直近の時間軸の振り返りの作用を端的に表現している。ただし、この混乱をきたした過去の振り返りをする段階では、ワークの失敗に対する内省や相互の立場理解がメンバー間の対立構造を改善方向に後押ししたことを示しており、人間関係の改善や信頼関係の深まりがあったと回答している対象者は1人もいなかった。

¹⁶：例えば、チーム発足前後に起きた出来事についてなど。

4.1.3 カテゴリーⅢ：『仲間への興味関心の向上』

このカテゴリーに該当する概念は【自己開示】、【仲間への傾聴】、【共感による心理的安全性の向上】の3つの概念で構成し、個々人の人生を形成してきた時間軸的に遠い過去をオープンにし合い、仲間を良く知ろうとする状況をまとめた概念群である。これまで話した事のない過去の出来事等を開示し、それに真剣に耳を傾け、お互いに理解し共感し合い相互の関心を高めることで、この仲間となら大丈夫と心理的に安心できる環境が整うカテゴリーである。なお、各々が自己開示した過去の時間軸は、幼少期から現在の自己が形成されるまでの遠い過去が主であり、最近の出来事はほとんど言及がなかった。また、振り返る内容は、彼らの人生における様々なプライベートに関する出来事が多く、ビジネスに関する事は少なかった。対象者Ⅰは、実施した自己開示のフェーズ¹⁷について、

「最初は恐る恐るの部分もあったけど、とにかく自分の事を話してみようってやると、みんながそれに対して反応してくれる。そして、ああ大丈夫だと。(中略)話す人が進むにつれて、どんどんいい反応や深いツッコミが出始めたと思うんですよね。」(対象者Ⅰ)

と語ったが、自分が話す→メンバーが真剣に耳を傾けるなど反応する→もっと話すという相乗効果があったことに言及している。それによって、「ああ大丈夫なんだ」というくだりに込められるように、この集団における言動の心理的安全性が高まっていくことがわかる。そして、対象者Ⅱは、

「もっと皆に自分をオープンにして話し、(中略)そしてメンバーのことも真剣に耳を傾けてあげることで、こんなにも身近に感じて、なんかこのメンバーなら大丈夫かも…(中略)なんだろうと考えてみたんですが、私は共感だと思いました。」(対象者Ⅱ)

と先の対象者Ⅰが述べた相乗効果に触れて、集団の一員であることへの安心感をもたらしたきっかけは「共感」であると分析した。つまり、お互いの身の上話の開示と傾聴によって興味や関心が高まることにより、相互に受容しあえる居場所があることに心理的な安全を認知していることの証左である。まさに、この心境の変化は、まさに人生という長い時間軸を振り返り共有し合うことで生じるメンバー間の相互作用を明確に表現している。

4.1.4 カテゴリーⅣ：『心の距離の急接近』

このカテゴリーは、【本音トーク】、【率直な意見】、【本音意見への感謝】、【非日常空間】の4つの概念で構成した。倒産の事実直面した悲劇、その時の上長や経営陣への不満や、今抱えている不安といった社内ではあまり口に出来ない本音などを吐露し、それらに対して相互に受授しあい、感謝の気持ちを覚えるといった概念が含まれた。また、こうした行動を後押しした非日常的な環境¹⁸についても概念が形成された。対象者Ⅲの回答はこのカテゴリーを集中的に振り返っている。例えば、

¹⁷：ワークショップのフェーズ4が該当する。

¹⁸：ワークショップを実施した施設の外で焚火を作り、その周りに全員が集まって、それぞれ思い思いに自由に語り合った。なお、その場には、本プロジェクトオーナー（代表取締役や副社長）は同席していない。

「緊張はあまりなくて自分の思っていることを率直に話せたと思うんです。(中略) 人生転機図¹⁹の発表以上にいろんな本音やブッチャケトークができたし。」(対象者 B)

のくたりで、前のフェーズで「緊張はあまりない」関係性になれたからこそ、「自分の思っていることを率直に話せた」といい、「それに慣れて」いった様子が確認できる。さらに、「本音やブッチャケトーク」ができたという好循環について言及している。その要因として、対象者 K は、

「これまでは自分達のいいところだけしか言わなかったけど、お互いに踏み込んで良くない点も言い合えたのが、逆に素直に受け止められたし、信じて言っているんだと。」(対象者 K)

と「これまでいいところだけしか」という表面的な会話から、「踏み込んで良くない点も言い合えた」と、相手に一歩踏み込んだ関係性の変化に触れている。このように、本音トークとそれに対するフィードバック²⁰から生じたお互いへの思いやりに対する感謝の意を伝えることが出来る程、信頼関係が向上したことで、心理的な距離感が急速に縮まり集団がまとまる方向に加速し始めたことを示唆している。信頼関係は、魅力的な文化を生み出す源泉であり、メンバーの協力的な行動に影響する大切な基盤であるという Zack (2017) の主張を踏まえると、この集団の変化は、明らかにチームワークの土台が醸成され始めていると考えられる。

4.1.5 カテゴリー V :『絆の誕生』

このカテゴリーは、【親近感の向上】、【一体感の芽生え】、【チームワークの改善】の3つの概念で構成した。お互いの過去を知り本音の対話によってメンバーに親しみを感じたり、安心して仲間として受け入れたり、チームで活動することに意欲を覚えたりと、メンバーの凝集性が高まってきた状況をまとめた概念群である。例えば、対象者 A は、

「チームの皆が自分に興味を持ってくれたり、みんなが聞いてくれたので、輪の中に入れたように感じました。(中略) やっとチームの一員として結束というか絆が深まった。」(対象者 A)

と自分達の変化を振り返っている。こうしたプロセスを経て「輪の中に入れた」と表現した上で、メンバーに心を寄せたり一体感を覚えたりしていると述べている。Forsyth (2006) は集団凝集性を表す要素として、メンバーへの魅力、チームワーク、一体感の3つを挙げているが、対象者 A の言葉やその他の対象者からもこれら3つに該当する表現を確認できた。これは集団として十分な凝集性が高まったことを示唆している。

4.1.6 カテゴリー VI :『チームの結束』

このカテゴリーは、【目標達成への情熱】、【一皮むけた人間関係】、の2つの概念で構成した。

¹⁹ :「人生転機図」とは、自分の人生において影響を及ぼしたプラス・マイナス両面の転機を描写する自己開示ワークを指す。

²⁰ : フィードバックは、ワークショップの設計には含まれておらず、参加者同士が自然発生的に行った行為である。

このカテゴリーは、全員であらためて結束し人間関係が改善した状況をまとめた概念群である。集団の目標を全員があらためて認識し、各々が自覚と役割分担を理解し協力しあって達成への活動を続けていこうとする概念が含まれた。対象者 M は、次のように気持ちを表現している。

「今後は、ぶつかり合ってもいいからホント心を一つに目標に向かって取り組まないといけない。(中略) 最初に集まったときより、全然皆への親近感や一体感が違うし、この仲間ですべてやっていきたいという気持ちや覚悟が強くなりました。」(対象者 M)

このくだりは、集団が結成された前後と比較して、ワークショップを通じて凝集性が高まったこと、およびこの集団に課せられたプロジェクトの使命を達成しなければならないという決意を「覚悟」という言葉で表している。彼の言葉は、それまで混乱状態でバラバラだった集団が使命を軸に「心を一つにして」まとまり始めたことを意味しており、ワークショップ開始時より、目標の合致や凝集性(チームワーク・一体感・魅力)の高まりを示す明確な言動が確認されたことから、この集団は統一期に移行したことを示唆している。

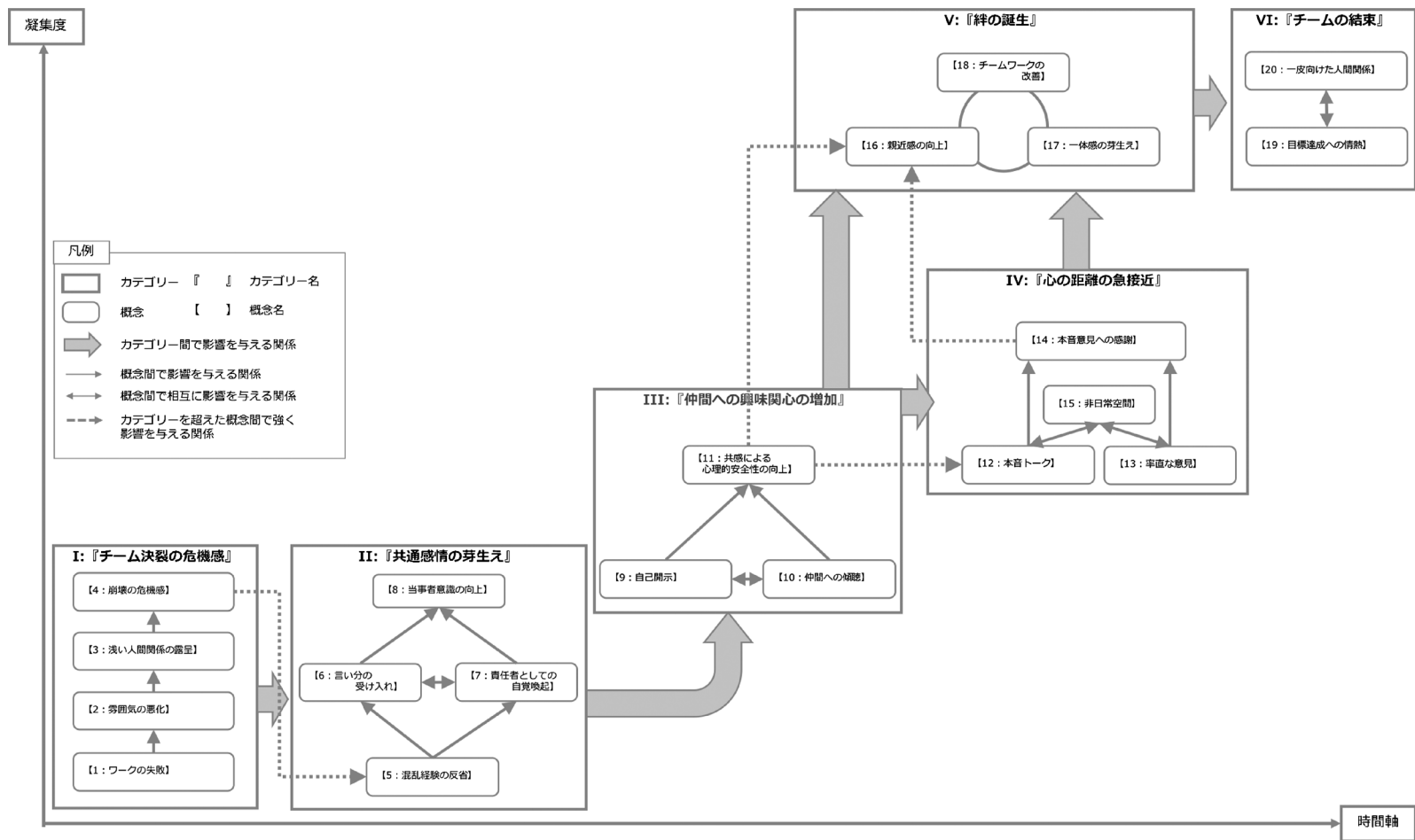
4.2 ストーリーライン

上述した6フェーズから構成されるワークショップを通じ、そこから抽出した概念から形成された6つのカテゴリーの関係性に基づき、相互作用を図示したものが図1の結果図であり、以下にストーリーラインを説明した後に、振り返る過去の内容とプロセスを示す。なお、『』はカテゴリー、【】は概念、「」は概念に含まれるバリエーションを指す。

まず、カテゴリーⅠの『チーム決裂の危機感』に含有される【浅い人間関係の露呈】が生じて【ワークの失敗】に帰結し、集団が「バラバラなカオス(対象者 C)」状態に陥るほど【雰囲気悪化】が発生して【崩壊の危機感】を感じた。これは集団が混乱に陥ったことの証左である。このカテゴリーは、カテゴリーⅡ『共通感情の芽生え』に接続した。チーム存続の危機感を覚える至った時間軸である近過去を振り返り、一旦冷静になって【混乱経験の反省】、つまり、団が混乱に陥る原因となった「近い過去」の振り返りをしたところ(ワークショップのフェーズ4が該当)、「皆で思っていたことを吐き出して(対象者 G)」相手の立場で物事を捉えたり、メンバーそれぞれがワークで感じていた【言い分の受け入れ】をし始めた。また「ここで俺たち揉めてる場合じゃないでしょ?(対象者 E)」という言葉に表れるように、自分達は選ばれたメンバーであり、使命の達成任務を背負っているのだという【責任者²¹としての自覚喚起】から【当事者意識の向上】というメンバー皆に共通する感情が確認できた。その後、カテゴリーⅢ『仲間への興味関心の向上』に接続した。ここでは、メンバー一人ひとりが自分の人生という時間軸の中で多大な影響を与えた、赤裸々な遠過去を【自己開示】すると(ワークショップのフェーズ5が該当)、「自分の事を話してみようってやると、みんながそれに対して反応してくれる。仲間が話して、自分も反応する(対象者 I)」ように、真摯な返答や【仲間への傾聴】が散見され繰り返されることで【共感による心理的

²¹：ここでいう責任者とは、組織を改善するプロジェクトに選ばれた者という意。

図1：「M-GTA 結果図」



出典：筆者作成

安全性の向上】が加速していくことが確認された。このカテゴリーは、カテゴリーⅣ『心の距離の急接近』とカテゴリーⅤ『絆の誕生』の2つのカテゴリーに分岐して接続した。先に『心の距離の急接近』について述べると、このカテゴリーでは、他のメンバーに対して、安心感を感じているため、日常のオフィスではないオフサイトでの実施や焚火を囲むという【非日常空間】も間接的に作用して、他人には話したことのない腹を割りあった会話といえる【本音トーク】が徐々に始まった。それに対して感想や反論、あるいはアサーティブな助言を含む【率直なフィードバック】が返ってくるようになり、それにまた本心で答える、という循環が生じ【本音意見への感謝】を表す信頼関係が芽生えた。先の『仲間への興味と関心の向上』と『心の距離の急接近』の2つのカテゴリーは、共にカテゴリーⅤ『絆の誕生』への接続が確認された。メンバーの深い理解や共感、本音での対話が「輪の中に入れた」と感じさせるような【親近感の向上】や【一体感の芽生え】につながり、チームの一員である確信を得られ、ワークで失敗した状態から【チームワークの改善】に至った。このカテゴリーは最終的に6つ目のカテゴリーⅥである『チームの結束』に接続した。凝集性の高まりを通じて、【目標達成への情熱】によって全員が同じベクトルを向き、また【一皮向けた人間関係】という概念でこのカテゴリーが構成された。

4.3 「振り返る過去」と集団への影響

フェーズ1のアイスブレイク、フェーズ2の問題解決ワークの実施、フェーズ3における直近（ワーク）の過去の振り返り、フェーズ4の個々人の過去の振り返り、フェーズ5の自由な対話時間、フェーズ6の今後の抱負の共有という6フェーズでワークショップを実施したが、「過去を振り返る」ことによる集団の混乱期から統一期への移行メカニズムを明らかにするためには、近過去の振り返り（フェーズ3）と、遠過去の振り返り（フェーズ4）の内容と、それらが集団に及ぼした影響を確認する必要がある。まず、近過去の振り返りが示す内容は、集団に葛藤を引き起こした直前のワークに関する事が全てであり、ワークショップ以前の内容は対象者全員から一切語られなかった。また、この直近の出来事を指す近過去の振り返りは、集団が葛藤状態に突入してメンバーに感じた感情的なわだかまりや不協和音を希薄化させ、向き合おうとする気持ちを喚起させる影響を集団に及ぼすことが明らかになった。但し、対象者Cは次のように述べている。

「いくらワークを振り返りましようつつたって、（中略）言い分は理解しても、すぐに仲間に気を許したことにはならなかった。まゝそういうことか、的な受け入れはできてね。」
（対象者C）

彼のこの言及は示唆に富んでいる。この調査内では、近過去を振り返る行為は、ネガティブな気持ちを緩和する効果があることは認めている。しかし、陰相な雰囲気や人間関係の良好化、すなわち、葛藤によって引き起こされたメンバー間の感情的な対立の解消までには至らないという、葛藤の低減効果の限界を端的に言明した。一方、遠過去の振り返りが示す内容は、主に自分の人生において転機となった学生時代の私生活や、以前就いていた仕事での経験を中心とした遠い過去であった。しかし、本プロジェクト発足前やワークショップの出来事は一切語られなかった。このメン

バーの人生の中での出来事を指す遠過去の振り返りは、メンバーに対する関心や共感を喚起させて安心感を醸成することで、お互いの心理的な距離を縮める効果を集団に与える、ということが確認された。対象者 E は、遠過去の話をお互い赤裸々に語ることで互いの関心が高まり、初めて親身に感じ心の距離が縮まり始めたことを次のように述べている。

「自分達の関係性の好転を初めて感じたのは、メンバーの過去とか未来を聞いたり、今まで皆には話した事のない話をしたときかなと。〈中略〉それを聞けて、なんかいい感じな奴じやんと。急に身近に感じられて距離が縮まったなあと。」(対象者 E)

このことから、遠過去を振り返ることが集団に与える影響は、相互関心を高めて共感を喚起することで、心理的な距離感を縮めて安全で良好な人間関係の構築に貢献し、それが信頼関係の醸成へと向かわせるきっかけを与えることである。

4.4 混乱期から統一期への移行プロセス

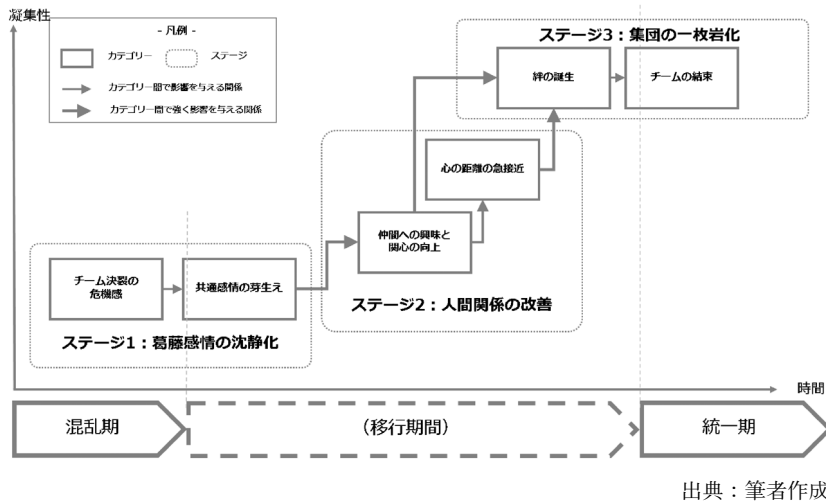
上述の振り返る過去の時間幅がもたらす影響を踏まえ、次に、混乱期から統一期への移行はどのようなプロセスで過去を振り返るメカニズムで構成されているのかについて、カテゴリー間の構造関係と特徴を検討した。まず、構造関係は、カテゴリーⅠは集団の葛藤の発生から危機感が生じ、カテゴリーⅡはそうした出来事や状況の冷静な振り返りを通じて相互の立場を理解し、当事者意識が芽生えた。それを端緒にもっと協力し合う関係性構築のために、カテゴリーⅢにて、自分の過去の赤裸々な自己開示と傾聴によって相互の理解と一層深い対話を繰り返す、という循環作用が行われることで共感が生じた。それによって心理的安全な状況が形成され、カテゴリーⅣではそれをきっかけに本音での対話ができるようになった。その後、カテゴリーⅤで絆が誕生し、カテゴリーⅥチームの結束へと接続する。このことから、カテゴリーⅠ・Ⅱ、カテゴリーⅢ・Ⅳ、カテゴリーⅤ・Ⅵのプロセスで凝集性が高まっていくことが明らかになった。よって、カテゴリーⅠとⅡをステージ1、カテゴリーⅢとⅣをステージ2、カテゴリーⅤとⅥをステージ3とそれぞれ命名²²し、この3ステージから構成されることが判明した。M-GTA は取得したデータに密着して帰納的に理論構築を目指す特徴を持つことから、先のストーリーラインを元に、生成した概念やカテゴリー、およびステージに基づいて移行プロセスのモデル構築を試みて、図2に示した。

次に各ステージの特徴を述べる。ステージ1は、近過去を振り返ることで、失敗の責任を自分事化し、相互の立場の言い分を理解した。そして、プロジェクトチームとしての脆弱性を知覚して危機感を覚えたことで、集団が形成された本来的な目的や目標の達成に対する当事者意識が高まり、心理的に共通する感情が高まることがステージ1の特徴である。対象者 K および対象者 J の次の振り返りがその証左といえる。

「誰が悪いじゃなくて自分も失敗をした要因の一人だと。」(対象者 K)

²² : ステージという名称は、複数のカテゴリーをまとめたメインカテゴリーと同義である。本稿では名称による混乱を避けるために、ステージという名称を用いることとした。

図2：「混乱期から統一期へ進化するプロセス図」



「俺たちが、こんなたかがワークでチーム崩壊しちゃまずいだろ？ という責任感というか自覚が生まれた。」（対象者J）

ステージ2は、遠過去を開示し合うことで、相互の共感が高まって親近感が急激に高まり始め、これまで本心をぶつけ合い伝えることができなかった様々な感情を受発信ができる人間関係が育まれ始めることが特徴である。対象者Mの、

「自分が閉ざして、あえてこれまでオープンにしていなかったことを曝け出して、同じく初めて聞くメンバーの過去の話や今の思いを聞くことによって、お互いのスペースが開放された（中略）親密さが高まったし、ワークでの行動や発言に納得いく部分が増えた。」（対象者M）

のくだりは、メンバーに話していなかった情報を「スペース」という表現を用いて、その解放によって、「親密さ」が向上したことを端的に表現している。ステージ3は、これらの段階を経て、プロジェクト達成への気概や意欲がチーム全体で共有され、一致団結して必達の決意までに深まることが特徴であり、これは Tuckman（1964）らが主張する統一期の段階と合致する。本調査では、混乱を抱えた集団は、このように混乱期から統一機へ移行することが明らかになった。このプロセスが妥当である証として、対象者Fと対象者Eは次のように回顧している。

「失敗しなかったら、振り返りも浅いし、多分自己開示も適当になってたんじゃないかな。だって（中略）反省というか自分事化がなければ、いくら自分のことを話しましうって言われても無理っしょ。だって心許せるような心理状況になってないし。」（対象者F）

「ちょっとした失敗程度だったら、自分たちの本当の空っぽの関係性に気がつかなかったと思うし、（中略）多かれ少なかれさ、利害関係や面子があるわけじゃん。その後にやったそれぞれの発表なんて興味とか関心をもって受け入れられなかった思うんすよ。」（対象者E）

彼らは、ワークの失敗と振り返りなくしては興味を持って自己開示を聞くことはできない、と自分達の変化について逆説的に説明することで、そのプロセスの正しさを明示した。近過去を先に、遠過去を後に振り返る順序の正当性を示していると考えられ、このプロセスが逆でも、また欠如しても、集団の混乱期から統一期への移行は成り立たないことが明らかになった。よって、この流れに因果関係の矛盾や不自然さは認められないことから、上述したプロセスは正しいと判断した。

5. 考察

リサーチクエストである、ワークショップにおいて混乱期に陥ったプロジェクトチームが統一期に移行するプロセスは、メンバーがどのような過去を、どのようなプロセスで振り返るメカニズムで構成されているのか、についてそれぞれ検討した。まず、振り返る過去の内容や集団に及ぼす影響は次のとおりである（表3）。1つは近過去で、集団を混乱に陥らせた直近の内容を示し、もう1つは遠過去で、メンバーの生き様や個性の形成に影響を与えた幼少期から近年までの長い内容である。また、それぞれが集団に及ぼす影響が異なることも明らかとなった。近過去の振り返りは、集団が混乱期に陥ってメンバーに対して抱えた感情的な葛藤を沈静化するという影響を集団に及ぼす。メンバー間のわだかまりや不協和音を希薄化し、会社から与えられた使命を再自覚し、互いに向き合う必要性を喚起させるのである。一方、遠過去のそれは、相互関心や共感を高めて、信頼関係を醸成させる端緒を付与するという影響を及ぼす。メンバー間の感情的な対立の解消だけでなく、相互の関心や興味を向上させ、かつ心理的な安全性を高めて人間関係を育み、本音会話の一助となり集団を一体化に向かわせるのである。

これらの振り返る内容とその集団への影響を踏まえて、もう1つの問いである、集団の混乱期から統一期への移行メカニズムについて考察した。まず、集団が混乱した近過去の振り返りを通じてチーム崩壊の危機を感じ、相互に抱いていたわだかまりや負の感情を沈静化させ、プロジェクトの完遂むけて共通の意識が芽生える（図2 ステージ1が該当）。この過程を経て、遠過去の振り返りを通じた自己開示と傾聴を通じて心理的安全性が醸成され、心の距離の急接近や共感しあえる雰

表3：「振り返る過去の詳細」

振り返る過去	近 過 法	遠 過 法
振り返る過去の具体的内容	集団に混乱を引き起こした出来事や葛藤の原因	メンバーの個の形成に影響を及ぼした幼少期から最近までの過去
振り返る過去の集団への影響例	<ul style="list-style-type: none"> 相手の立場や言い分の理解 葛藤の沈静化 責任者としての自覚向上 向き合う意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な自己開示と傾聴 メンバーへの関心・興味の向上 メンバー理解と共感の喚起 本音で語り合える土台の醸成
ワークショップ内の該当プロセス	フェーズ3	フェーズ4～5
該当ステージ	ステージ1	ステージ2

出典：筆者作成

囲気、および本心本音での対話によって信頼関係が深まり、人間関係が改善する（図2 ステージ2が該当）。その結果、双方の魅力の向上や親近感、一体感が生じる（図2 ステージ3が該当）というプロセスである。このようなメカニズムになったのは、まず、近過去の振り返りが葛藤に対する手段や方法論的課題だけでなく心理的側面の混乱をも解消し、相互に向き合おうとする共通の感情を芽生えさせたからである。そして、この共通の気持ちが整ったことをきっかけに、遠過去の振り返りが、メンバーへの関心と興味を向上させ、一層共感が深まり、心理的に安全な人間関係が醸成され信頼関係が向上したからである。その結果、親近感や一体感が向上し、凝集性が高まっていくことで混乱期を乗り越えるに足る状態に至ったといえる。なお、前述の通り、調査におけるこのプロセスが妥当であることは、バリエーションから証明された。このように、M-GTAによる分析の結果、この振り返る過去の内容とプロセスの考察を通じて、混乱状態から集団がまとまる統一期に直接的に突然シフトするのではなく、まず近過去の振り返りによって集団を支配していた葛藤状態を柔和化して向き合おうとする姿勢を喚起させる。そして遠過去の振り返りによって、心理的安全な関係と信頼関係の良好化していく、という移行プロセスを経て、集団は統一期（ステージ3）に移行する²³ というメカニズムが明らかになった²⁴。これは、まさに混乱期と統一期の間には、移行期とも言える期間を含む詳細化モデルを構築する端緒を得たといっても過言ではないだろう。

6. 本研究の貢献と課題

本研究は、集団発達理論の中で、段階的に発達する特徴を持つ理論には、混乱期から統一期へ移行するという特徴があるが、一度葛藤状態に陥った集団が、心理的安全性や信頼関係を醸成し、統一状態に移行するのは容易ではない事を、感情面における葛藤解消の困難性の観点から指摘した。Bradford（1978）は、集団が混乱期から統一期に移行するのに有効な手段として「過去を振り返る」ことを主張したが、その内容や、それらを語る順序やプロセスについては一切言及していないというブラックボックスを問題の基底とした。本研究の独自性は、企業プロジェクトチームを対象に、ワークショップという限定的機会において調査し、M-GTAの手法を用いて、それらを明らかにしたことである。本研究の学術的意義は、長期間のプロジェクトの中に内包される、短期間の集団発達のサイクルにおける混乱期から統一期への移行メカニズムを明らかにしたことである。プロジェクトチームが発足されてから、期限と使命を終えるまでの期間と比較すると限定的な短期間の調査結果であるが、プロジェクト終了までの間には、幾度となくチームが混乱に陥り、それを乗り越えて目的の完遂を目指すことを考慮すると、その発達メカニズムの一部の解明に寄与したと

²³：ステージ3は、集団の凝集度が高まることを示す言動が見られたことから、統一期の端緒にあると言えるため、プロセスは2段階とした。

²⁴：M-GTAは取得データに密着して理論構築を目指すものであるが、本調査では、ワークショップにて近過去と縁過去の振り返りの順序を入れ替えての調査を行っていないことから理論の構築までは至っていないものの、メカニズムの有効性は明らかにすることができたといえる。

いえる。また、実践的意義は、企業における時限性のあるプロジェクトチームなどが、互いをあまり知らない無役職者同士で構成される場合において、早期のチームビルディングを実施する際、集団の発達途中に必訪する葛藤に対し、新たに解消する手段になりうることを確認できたことである。本調査結果は、ワークショップという限定の間ではあるが、実企業のチームを対象とした調査結果である。昨今の就業形態の多様化を考慮すると、意図的にこのメカニズムを利用してプロジェクトの発足時初期に集団発達をさせることができるなど、実際のビジネス実務側面で汎用的で有効なインプリケーションを持つ可能性を秘めているといえる。

本研究の今後の課題としては、以下が挙げられる。本調査はワークショップという短期間における調査結果であり、対象集団をその後、中長期にわたって観察出来ていない。事業部や課・チームといった企業におけるあらゆる集団は日常的に人間関係の課題や葛藤、混乱や問題を抱えている。一度統一期の様相を呈したのちに、何らかの要因によって再び混乱期に陥ったり、それを何度も循環したりしながら活動している方が普通だろう。また、葛藤状態を呈したからといって、その度に自己開示と本音での議論をするわけにはいかない。したがって、中長期的な期間にわたって集団を観察し、混乱期が繰り返された際に、いかにしてそれを再度乗り越えるか追加的研究が必要である。このように恒常的な集団条件や時間軸を拡大した研究を継続して、汎用性の高い集団発達メカニズムを明らかにしていくことが今後の研究の課題である。

引用文献

- Bradford, L. P. (1978), Group formation and development. In L. P. Bradford (Ed.) Group development (pp. 5–12). San Diego: University Associates.
- Cassidy, K. (2007) Tuckman revisited: Proposing a new model of group development for practitioners, Journal of Experiential Education, 29 (3), pp. 413–417
- Duhigg, C. What Google learned from its quest to build the perfect team, The New York Times, Feb 25, 2016 URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share> (Accessed March 14, 2018)
- Edmondson, A. C. (2012), Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか―「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版, 2014年)
- Forsyth, D. R. (2006), Group Dynamics. 5th ed. Belmont, CA, Thompson Wardworth.
- Gibbard, G. S., Harman, J. J., & Mann, R. D., (1974) Analysis of groups. San Francisco Jossey-Bass Publishers.
- Kegan, R. (2009) Immunity to Change, Harvard Business Review Press (池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか』英治出版, 2013年)
- Kegan, R. (2016) An Everyone culture: Becoming a Deliberately Development Organization, Harvard Business Review Press (池村千秋訳『なぜ弱さを見せ合える組織が強のか』英治出版, 2017年)
- Lewin, K. (1947), Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1 (1), pp. 5–41
- McCullom, M. (1990). Reevaluating group development: A critique of the familiar models. In J. G. & M. McCullom (Eds.), Groups in context, (pp. 134–154). New York: Adison-Wesley Publishing.
- Mintzberg, H. (2015) We need both networks and communities, Harvard Business Review, Oct 5, 2015 URL:

- <https://hbr.org/2015/10/we-need-both-networks-and-communities> (Accessed March 27, 2018)
- Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1985). Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech*, 71, pp. 74-102
- Rickards, T. & Moger, S. (2000). Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British Journal of Management*. 11 (4). pp. 273-283
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2007). *Essentials of Organizational Behavior*. (13th Edition). Pearson Education (US)
- Shambaugh, P. W. (1978). The development of the small group. *Human Relations*, 31 (3), pp. 283-295
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*; 3, pp. 14-45
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management* (Ed.), *Handbook of industrial and organizational* Chicago: Rand McNally.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384-399
- Zack, J. P. (2017). *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*, Brilliance Audio; Unabridged edition (白川部君枝訳『トラストファクター』キノブックス, 2017年)
- 伊藤 衛・伊東俊彦 (2006)「プロジェクト・コミュニケーションの認知科学的理解」プロジェクトマネジメント学会論集 6, pp. 9-16
- 金森久雄・香西 泰・大森 隆 (2004) 日本経済読本 (第16版) 東洋経済新報社
- 木下康仁 (2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究法への誘い』 弘文堂
- 木下康仁 (2007)『ライブ講義 —M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの全て』 弘文堂
- 釘原直樹 (2011)『グループ・ダイナミックス 集団と群衆の心理学』有斐閣
- オムグレイトヒル滋子 (2006)『ワードマップ グラウンデッド・セオリー・アプローチ：理論を生み出すまで』新曜社
- オムグレイトヒル滋子 (2014a)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの分析ワークブック』看護協会出版会
- オムグレイトヒル滋子 (2014b)『グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いたデータ収集法』新曜社
- 高橋正泰 (1980)『組織コンフリクトに関する一考察—コンフリクト・マネジメントへの研究動向を中心として—』明治大学大学院 経営学研究論集 28, (1), pp. 97-123
- 長野志穂 (2007)「バスケットボールにおける選手の個性と集団の人間関係に着目したチームビルディングに関する一考察」茨城県立医療大学紀要 12, pp. 131-140
- 芳地泰幸 (2010)「大学生アスリートを対象としたチームビルディングに関する事例研究」順天堂スポーツ科学研究 2 (1), pp. 28-34
- 本間道子 (2011)『集団行動の心理学』サイエンス社
- 中原 淳 (2017)『フィードバック入門』PHP ビジネス新書
- 丸山琢真 (2015)「集団発達フレームワークに適用する集団条件の考察 —先行研究レビューを通じて」明治大学大学院 経営学研究論集 44, pp. 1-18
- 丸山琢真 (2016)「集団発達における混乱期を乗り越えるメカニズムの考察—企業のチーム強化・ワークショップに基づいて」明治大学大学院 経営学研究論集 46, pp. 49-66
- 丸山琢真 (2017)「企業の組織変革タスクフォースにおけるチームビルド・メカニズム—初対面集団のチーム強化・ワークショップの調査に基づいて」明治大学大学院 経営学研究論集 47, pp. 50-77
- 山口裕幸 (2010)『チームワークの心理学』サイエンス社